

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Eziç Restaurants (Cyprus)

Mustafa Tümer
Eastern Mediterranean University

Gözde Inal
Cyprus International University

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- Attribuzione.
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- Non-Commercializzazione.
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- Condivisione.
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

RISTORANTI EZIÇ

Introduzione

Nel 1990, a seguito del fallimento dell'azienda presso cui lavorava, Mehmet Eziç ebbe l'idea di avviare una propria impresa e così realizzare il suo sogno d'infanzia: 'essere il capo di se stesso'. La realizzazione di questo sogno era stata influenzata negativamente dalla stagnazione economica che aveva avuto luogo nel nord di Cipro, in particolare tra il 1988 e il 1990. Nonostante le condizioni sfavorevoli del mercato e la crisi economica nel nord di Cipro, Mehmet decise comunque di assumersi un rischio, e così fondò la sua piccola impresa. Negli anni che seguirono sviluppò ed aprì quattro rami aggiuntivi della propria attività e nel 2008 fu premiato come 'Imprenditore dell'anno' dall'Associazione Giovani Imprenditori '(JAYCEES). Ognuno dei cinque rami dei “Ristoranti Eziç” erano collegati ad un centro di produzione alimentare, così come ad un ufficio centrale di acquisto e contabilità. Ogni ristorante aveva un manager e un capo ufficiale di sala, ovvero una persona responsabile per la cucina. Non vi erano cuochi o chef presso i ristoranti, in quanto il cibo veniva preparato presso il centro di produzione e poi distribuito presso i singoli ristoranti. Durante il tempo di sviluppo del business, Mehmet fu anche fortemente coinvolto in attività socialmente rilevanti, quali la beneficenza a favore di enti o opportunità di stage offerte a studenti. I ristoranti di Eziç diventarono famosi tra i clienti locali e internazionali e il marchio si affermò, principalmente attraverso il passaparola.

Al crescere dell'azienda, le competenze e le strategie dovevano evolversi; le sfide del contesto esterno oramai avrebbero inciso sui piani per il futuro. Di conseguenza, Mehmet cercò di professionalizzare le proprie attività, e così dovette investire denaro per formare se stesso e il suo staff. Più di recente, Mehmet ha fatto un enorme investimento nella creazione di un altro ramo aziendale, con la speranza di incrementare la clientela internazionale, ma l'esito di questo investimento è risultato piuttosto deludente. Egli sospetta che la ragione principale del fallimento sia attribuibile all'aumento del numero di concorrenti in questo particolare segmento di mercato. Mehmet ormai è diventato insicuro e titubante per quanto riguarda il prossimo passo da compiere. Una ulteriore decisione da prendere è relativa alla necessità o meno di standardizzare tutte le attività aziendali, dal momento che alcune di queste sono ancora abbastanza “ad hoc” per il modo in cui vengono condotte. Mehmet ha bisogno di avvalersi di un servizio esterno di consulenza, che può essere fornito sia da una

società privata sia da una delle università locali, al fine di ottenere delle indicazioni sulle azioni da intraprendere per migliorare le prestazioni della sua impresa. Nel momento in cui Mehmet valuta la necessità di standardizzare la sua attività in modo più efficace al fine di ampliare ulteriormente il business, allo stesso tempo sta pensando di rimandare i suoi sogni di espansione internazionale. Inoltre, sta cominciando a perdere la speranza di realizzare i propri sogni di espansione nel mercato locale a causa dei recenti incrementi nel numero dei concorrenti.

La storia dell'imprenditore

Mehmet Eziç, l'imprenditore fondatore dei Ristoranti Eziç nel nord di Cipro, è il figlio di un lavoratore portuale e di una casalinga. A 44 anni è sposato e padre di due figli. Mehmet proviene da una famiglia povera e ha iniziato a lavorare durante i suoi anni di scuola elementare, al fine di finanziare la sua educazione. Per molti anni aveva lavorato nel caffè del paese e in una piccola drogheria. Durante gli anni del liceo aveva anche lavorato come direttore del servizio di autobus del villaggio. L'esperienza maturata attraverso il lavoro nel caffè del villaggio era stata tra i motivi principali che lo avrebbero spinto ad avviare una propria attività imprenditoriale in futuro. Essendo un diplomato di un istituto tecnico, aveva lavorato anche come tecnico elettrico per molti anni. Questa esperienza era stata seguita da un lavoro come sondaggista in una società pubblica di statistica. Mehmet spesso affermava che aveva maturato valide competenze pur lavorando come esperto di sondaggi, quali fare ricerca e analisi di mercato.

Secondo Mehmet: *"Se qualcuno voleva avere successo nella vita doveva assumersi dei rischi"*. E ancora: *"I rischi vanno vissuti, perché il rischio maggiore della nostra vita sta nel non assumersi alcun rischio"*. Inoltre, Mehmet credeva che la chiave del successo stesse nel prendere rischi e nel differenziare i propri prodotti / servizi rispetto alla concorrenza. Egli spiegava: *"Ho sempre cercato di rendere la mia impresa diversa attraverso l'introduzione di sapori unici"*. Egli sperava che la sua filosofia di vita e sul modo di fare impresa non dovesse mai cambiare.

Avviamento, crescita e sviluppo del business

Dopo un'approfondita, ma rapida ricerca Mehmet concluse che non vi era nessun ristorante che offrisse pollo alla griglia a Kyrenia. Pertanto, nel 1990, egli iniziò la sua prima attività come titolare esclusivo di un piccolo ristorante di pollo arrosto take-away in un negozio in affitto di soli 60 metri quadrati. Kyrenia è la località turistica più popolare nel nord di Cipro.

Dopo il 1974, Kyrenia si era affermata come località famosa per l'offerta di cibo e di intrattenimento per la popolazione locale e per i turisti, provenienti in prevalenza dalla Turchia. Scelse questo luogo in particolare perché si rese conto del fatto che mangiare e bere erano il passatempo preferito dagli abitanti di Kyrenia. Mehmet finanziò questa operazione con i propri mezzi, vendette la sua casa e usò la metà dei fondi raccolti con questa vendita per comprare le attrezzature da cucina specifiche per cucinare il pollo alla griglia, mentre i suoi conoscenti gli donarono un frigorifero e un tavolo.

Nello spazio di un mese aveva ottenuto un significativo numero di clienti abituali. Nel corso del tempo, e come risultato della crescente domanda, nuovi piatti che non erano offerti da altri ristoranti furono aggiunti al suo menu. Nel 1993, dopo circa tre anni di attività nel segmento take-away, decise di espandersi. Usando i profitti ottenuti dal take-away, acquistò un immobile di fianco a quello che occupava e vi si trasferì. Il ristorante fu dotato di un nuovo arredamento e offriva sia piatti take-away che piatti che potevano essere serviti al tavolo. Per usare le parole dell'imprenditore: "*Mentre cercavamo di crescere innovando, abbiamo cercato di offrire ai nostri clienti piatti diversi che non avrebbero mai trovato altrove*". Nel frattempo, Mehmet investiva tempo e denaro nel viaggiare, osservare e degustare menù a base di pollo all'estero, e continuava ad imparare nuovi trucchi su libri di cucina. Ottenne con successo il risultato di creare menù adatti alla cultura e al gusto locale. Mehmet credeva che avere successo dipendeva principalmente dalla creazione di uno stretto contatto e di buone relazioni con i clienti, e per questo prendeva in considerazione i loro commenti quando aggiornava i propri menù.

Nell'aprile 2003, dopo l'apertura delle frontiere all'interno di Cipro e la libera circolazione delle persone tra il nord e il sud, il settore della ristorazione fu influenzato positivamente e il volume d'affari per le imprese aumentò. Tuttavia, aumentò anche la competizione da parte degli imprenditori del sud dell'isola e i ristoranti dovettero impegnarsi nel miglioramento della qualità del cibo e del servizio. Nel maggio 2004 Cipro guadagnò l'entrata in UE e ciò determinò la necessità della parte settentrionale del paese ad adeguarsi alle norme UE in materia di igiene e cibo. A seguito della libera circolazione delle persone all'interno dell'isola ci fu un aumento della domanda, e un nuovo ristorante, "Eziç Peanuts", fu inaugurato nel 2005. L'imprenditore spiegò che lo sviluppo della nuova idea di business, compresi la pianificazione e l'avvio del ristorante, aveva richiesto circa un anno. Non aveva mai ricevuto alcun sostegno da consulenti professionisti durante lo sviluppo dell'idea imprenditoriale. Situato sulla costa di Kyrenia, questo ramo dell'attività imprenditoriale impiegò 22 operai e

sviluppiò un nuovo concetto di prodotto: noccioline venivano offerte ai clienti prima di prendere gli ordini dal menu.

Con l'espansione del business, le attività di Mehmet assunsero un approccio più volto alla standardizzazione. Nel 2004 fu costituito un centro di produzione alimentare, nel quale tutto il cibo veniva preparato in una forma standardizzata e poi consegnato ai ristoranti che si occupavano della cottura. A partire da questo centro di produzione alimentare Mehmet adottò un metodo di lavoro scientifico nei suoi ristoranti, e nel 2005 "Ristoranti Eziç" fu l'unico ristorante nel nord di Cipro ad assumere un ingegnere alimentare a tempo pieno. Grazie alla modalità con cui le operazioni erano state progettate, non era necessario disporre di cuochi nei "Ristoranti Eziç", inoltre Mehmet utilizzò il metodo della 'catena del freddo' per distribuire i pasti ai suoi ristoranti in tre città diverse. Mehmet riteneva che la qualità e la consistenza del cibo offerto fossero il risultato positivo conseguente dall'applicazione di questo metodo. A dispetto di un calendario di lavoro molto fitto di impegni, Mehmet preferiva trascorrere il tempo lavorando in cucina e provando nuovi menù.

Mehmet era sempre pronto a fare cambiamenti nella sua attività. Per esempio, aggiornava i menu prendendo in considerazione i commenti di feedback dei clienti e dava disposizioni ai suoi dipendenti di conseguenza. Nel corso del 2006, a causa dell'arrivo dell'influenza aviaria, Mehmet iniziò ad introdurre menù di carne e pesce. Un altro ristorante, Eziç Premier, fu fondato nel 2007 a Kyrenia: si trattava di un adattamento in chiave moderna del concetto tradizionale del pranzo da Eziç. L'investimento fu enorme, realizzato tramite prestiti bancari privati. Mehmet Eziç ha spiegato che:

"Eziç Chicken Bar era sempre affollato. Abbiamo pensato che sarebbe stata una buona idea creare un luogo confortevole per i nostri ospiti e, quindi, abbiamo costruito questo ristorante. Abbiamo creato Eziç Premier".

L'apertura di Eziç Premier è stato un piacere personale di Mehmet Eziç. Egli continuamente si consultava con un architetto per sviluppare un locale attraente e di design. Gli ci vollero circa quattro anni per tradurre il suo sogno in realtà. Il nuovo ristorante era composto da diverse aree, ciascuna con un arredamento unico, illuminazione elegante e dotata di ogni comfort. La sala da pranzo a due sezioni fu progettata su tre livelli per assicurare la vista del panorama del Mar Mediterraneo agli ospiti seduti per il pranzo. Il nuovo menu includeva piatti di diverse cucine e offriva una grande selezione da cui scegliere. Un'altra sala ospitava principalmente le famiglie con bambini. La sala da pranzo garantiva un ambiente caldo e accogliente e comprendeva una sala giochi per bambini nella parte posteriore. Un servizio à la carte era accessibile nella sezione del ristorante denominata "Platinum". Era inoltre

disponibile un'area Caffé Espresso, che offriva 40 tipi di caffè, panini e prodotti per la colazione. In totale Eziç Premier impiegava 65 dipendenti (tra cui i manager degli acquisti e della contabilità). Eziç Premier divenne rapidamente un luogo ben conosciuto e preferito dalla gente del posto quando si trattava di ospitare amici provenienti dall'estero.

Nel 2008 fu aperto un nuovo Ristorante Eziç a Nicosia (la capitale della parte settentrionale di Cipro e la città più popolata di Cipro) che contava 45 dipendenti. Dato il soddisfacente volume delle vendite a Nicosia, nel 2009 fu fondato un nuovo ristorante a Famagosta (Famagosta è una città costiera e seconda città più popolata della parte settentrionale di Cipro) con 36 dipendenti. Mehmet Eziç dovette ampliare il suo staff di direzione in quanto l'azienda si era espansa rapidamente nel corso degli anni: creò la figura del manager di ristorante e dell'assistente manager per ogni ristorante, ed istituì un responsabile vendite e un responsabile amministrativo per i cinque ristoranti. La tabella 1 fornisce una breve sintesi delle caratteristiche dei Ristoranti Eziç, ordinati secondo il periodo di costituzione.

Tabella 1: I Ristoranti Eziç

<p>Ristorante Eziç Anno di costituzione: 1990 Sede: Kyrenia Descrizione: Take-away Dettagli: Si espanse nel 1993 attraverso il trasferimento in un locale più grande, dotato di sala da pranzo e con menu di qualità superiore.</p>
<p>Eziç Peanuts Anno di costituzione: 2005 Sede: Kyrenia – lato mare Descrizione: Sala da pranzo – interno ed esterno</p>
<p>Eziç Premier Anno di costituzione: 2007 Sede: Kyrenia Descrizione: 5 sale da pranzo, tra cui un salone in stile Brasserie, sala Caffé Espresso, sala Platinum, e ristorante per famiglie con bambini. Dettagli: Adattamento in chiave moderna del concetto di pranzo da Eziç</p>
<p>Eziç Lefkoşa</p>

Anno di costituzione: 2008 Sede: Nicosia –la capitale Descrizione: Sala da pranzo – interno ed esterno
Eziç Mağusa Anno di costituzione: 2009 Sede: Famagosta

Quando Mehmet iniziò ad aumentare il numero di ristoranti Eziç tra il 2004 e il 2010, le cifre relative ai ricavi (%), al numero di manager, al numero di dipendenti e le variazioni percentuali della redditività cominciarono a subire cambiamenti radicali (vedi tabella 2). Nel 2008 si assistette ad una flessione dei ricavi e della redditività come conseguenza della preparazione per il lancio di due nuovi rami d'attività. L'aumento del numero dei dirigenti rinforzò la necessità di fare sforzi ulteriori per standardizzare un maggior numero di operazioni all'interno dei rami dei "Ristoranti Eziç".

Tabella 2: espansione dei Ristoranti Eziç

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Number of rami	1	2	2	3	4	5	5
Aumento/diminuzione dei ricavi (%)	70.1	35.2	38.5	35.8	6.00	19.7	20.32
Numero di managers	2	7	10	18	19	19	24
Numero di addetti	35	76	105	117	180	210	195
Variazioni di redditività (%)	25.5	17.4	23.2	20.2	16.3	7.00	18.22

Mehmet ebbe un sostegno significativo da parte di sua moglie e della famiglia. Mehmet ha sottolineato il contributo della moglie alla sua attività, in particolare nelle fasi di start-up:

"Mia moglie ha fornito un grande supporto al mio lavoro, soprattutto nelle fasi iniziali di sviluppo del business. Non ero in grado di gestire l'attività e prendermi cura di tutto per conto mio, e così lei mi aiutava. Per fortuna, quando l'azienda ha cominciato a crescere, abbiamo impiegato molti altri lavoratori, e ora non c'è più bisogno del suo lavoro. Ma anche oggi mia moglie contribuisce notevolmente al successo dell'azienda. Tengo sempre conto

delle sue preziose idee per sviluppare il business. Lavoro circa 17-18 ore al giorno, e mia moglie ha sempre dimostrato tolleranza e pazienza ".

Quando l'azienda aveva cominciato a crescere Mehmet si rese conto che la disponibilità di personale qualificato era un problema per lui, e un problema generale nella parte settentrionale di Cipro. Preferì quindi far crescere i manager all'interno dell'azienda, attraverso promozioni. Collaboratori con bassa qualifica, come coloro che lavorano in cucina o i camerieri, furono formati internamente dall'ingegnere alimentare o dal responsabile delle vendite. I responsabili dei ristoranti venivano mandati regolarmente a seguire attività di formazione, quali corsi sulla qualità alimentare e sulle competenze gestionali. Anche il proprietario si era evoluto personalmente e professionalmente, e aveva acquisito esperienza attraverso tentativi ed errori. Inoltre, aveva egli stesso partecipato a vari corsi, per esempio relativi allo sviluppo di competenze manageriali o sulla riduzione dei costi. Egli ha dichiarato che era stato riluttante a fare un grande investimento, in quanto la situazione economica del paese era instabile, la popolazione era ridotta in numero, e le preferenze dei consumatori cambiano troppo in fretta. Mehmet ha ammesso che la standardizzazione e la professionalizzazione nella sua azienda non sono stati processi facili per lui, e ha aggiunto che ciò, forse, deriva dal suo carattere, dalla sua necessità di controllare da vicino le attività e dalla sua difficoltà a dare fiducia a coloro che avrebbero dovuto gestire i suoi ristoranti.

Il settore della ristorazione nel nord di Cipro e la storia del paese

Un censimento effettuato nel 2006 ha rivelato che la popolazione di Cipro Nord è di 265.100 abitanti, di cui la maggior parte è rappresentata da indigeni turco-ciprioti. Dei 178.000 cittadini turco-ciprioti, l'82 per cento sono ciprioti nativi (145.000). Delle 45.000 persone nate da popolazione non-cipriota, quasi il 40 per cento (17.000) sono nate a Cipro, mentre i non cittadini, tra cui studenti, lavoratori e residenti temporanei, sono circa 78.000. La distribuzione della popolazione tra le città del Nord di Cipro è la seguente: Nicosia Nord: 85.579; Famagosta: 64.269; Kyrenia: 62.158; Morphou: 31.116; e Trikomo: 21.978.

Il settore turistico ha sempre occupato un posto molto importante nell'economia di Cipro Nord. C'è stato un aumento significativo del numero di turisti che visitano il paese nei primi anni del millennio, e di conseguenza il prodotto nazionale lordo (PNL) pro capite è costantemente aumentato. Secondo l'Organizzazione Statale di Pianificazione, il numero di turisti che visitano il paese è passato da 365.097 unità nel 2001 a 652.779 nel 2005 e il PNL

pro capite è aumentato da \$ 4.303 USD nel 2001 a \$ 11.802 USD nel 2006. Pertanto, la domanda per il settore ristorazione è aumentata nello stesso periodo a Cipro Nord. Sempre secondo l'Organizzazione Statale di Pianificazione, il numero complessivo di ristoranti nel nord di Cipro era 423 nel 2000, ma nel 2004 questo numero è cresciuto fino a 520. Una descrizione dettagliata dei comparti alberghiero e della ristorazione è rappresentata in tabella 3, sulla base dell'analisi condotta dal ministero dell'Economia e del Turismo nel 2006. Nel 2004 vi era un totale di 1.506 strutture operanti nel settore del turismo nel nord di Cipro. Di queste 520 (34,6 per cento) erano classificate come ristoranti, 330 (21,9 per cento) come coffee shop, 208 (13,8 per cento) come bar o caffè, 92 (6,1 per cento) come alberghi e 22 (1,4 per cento) come motel. La ripartizione dei 520 ristoranti in base alle principali città nel nord di Cipro è la seguente: 178 a Kyrenia, 135 a Nicosia, 110 a Famagosta, 62 in Güzelyurt, e 35 in Yeni Iskele (Il Ministero dell'Economia e del Turismo 2006). Più di recente è stato stimato che ci sono circa 900 ristoranti di varie dimensioni tra le zone rurali e le città di Cipro Nord (Koseoglu 2010).

Tabella 3: Numero di imprese del settore turistico nel nord di Cipro (2004)

Descrizione	Numero	Percentuale
Ristoranti	520	34.6
Coffee shop	330	21.9
Bar or caffè	208	13.8
Altre tipologie di strutture per la ristorazione	99	6.7
Hotel	92	6.1
Internet cafe	86	5.7
Pasticcerie	68	4.5
Enoteche	33	2.3
Pensioni	27	1.8
Villaggi vacanze	22	1.4
Residence per studenti	10	0.6
Apart hotel	4	0.2
Altre tipologie ricettive per il soggiorno lungo o breve	4	0.2
Motel	3	0.2
Total	1506	100

Fonte: Dipartimento di Statistica, 2006.

Mehmet Eziç è stato il primo ristoratore a dare vita a ristoranti in stile brasserie nel settore. I Ristoranti Eziç furono i primi a creare e standardizzare menù a base di pollo, circa 10-12 menù che realizzavano il 50 per cento delle vendite totali in tutti i ristoranti. Alcuni concorrenti avevano provato a copiare il menù dei Ristoranti Eziç, ma l'idea originale apparteneva a Eziç. Mehmet ha dichiarato:

"Ho sempre cercato di essere il leader di mercato in termini di introduzione di nuovi menù e di metodi".

Altri punti di forza dei Ristoranti Eziç, secondo le dichiarazioni del proprietario fondatore, erano il modo di dare il benvenuto ai clienti e membri dello staff ben preparati che hanno agito come fossero essi stessi i proprietari. Di pari passo con questo va il basso tasso di turnover del personale. Questo elemento è stata la diretta conseguenza della tendenza a premiare i dipendenti con bonus e con stipendi al di sopra della media degli altri ristoranti.

Inoltre, garantire la soddisfazione del cliente attraverso l'analisi dettagliata dei feedback e cercare di superare il livello di qualità attesa è stato uno degli obiettivi primari del personale dei Ristoranti Eziç. Mehmet è stato anche il primo ristoratore ad utilizzare le piastrelle in granito per la decorazione dei suoi ristoranti. Rispetto ai suoi concorrenti, Mehmet aveva speso una parte significativa del suo budget nel design d'interni dei suoi ristoranti, impiegando decoratori professionisti per assicurare ai propri clienti di godere il pasto in un ambiente a cinque stelle.

Piani per il futuro

In una rivista nord-cipriota, Mehmet ha dichiarato che le vendite e i profitti sono in calo, e una opzione possibile per far fronte a ciò consiste nel ridimensionare l'attività chiudendo uno dei rami. Sebbene egli stia affrontando la concorrenza nel mercato locale, ha l'opportunità di espandere il suo business in un vicino mercato estero grazie alla sua esperienza. Pertanto, Mehmet sta considerando la possibilità per i prossimi anni di entrare nel settore della ristorazione nei mercati d'oltremare, anche basandosi sul fatto che la figlia sta per conseguire la laurea in “Gestione delle aziende turistiche e ricettive” in una delle migliori università in Europa, e, quindi, potrà controllare da vicino la gestione del business all'estero. Mehmet sta anche pensando alla possibilità di istituire un nuovo ristorante in una strada affollata o in un centro commerciale, ma non è disposto a fornire dettagli sulle sue strategie future di espansione all'estero. Anche se i suoi piani non sono ancora concreti, le sedi plausibili per Mehmet sono Ankara e Istanbul, per le quali vi sono voli diretti ogni giorno, che gli consentirebbero di controllare personalmente l'andamento delle attività. Egli sa perfettamente che sua figlia avrà un ruolo chiave nella espansione del business all'estero in quanto è la persona più adatta ad assumere il controllo del business quando eventualmente lui andrà in pensione.